

KÖRNYEZETI NEVELÉS A BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEMEN A GREEN MENTOR PROGRAM TAPASZTALATAI

ENVIRONMENTAL EDUCATION AT BUDAPEST BUSINESS SCHOOL EXPERIENCE OF THE GREEN MENTOR PROGRAMME

GYÓRI Zsuzsanna - MOSOLYGÓ-KISS Ágnes

Kulcsszavak: *fenntarthatóság, környezeti nevelés, green mentor, környezettudatos vállalkozás*

Keywords: *sustainability, environmental education, green mentor, environmentally aware enterprise*

JEL kód: *Q56*

ÖSSZEFOGLALÁS

A környezeti nevelés, vagy modernebb elnevezéssel a fenntarthatóság pedagógiája gyakorlatilag a környezetvédelmi mozgalommal párhuzamosan fejlődött az 1970-es évek óta. A környezeti nevelés lényege a természet szeretete, és ebből adódó védelme. A cél az, hogy a legifjabb generációktól kezdve új típusú viselkedésminták alakuljanak ki a természettel szemben. Meg kell értenünk, hogy nem folytathatjuk tovább a természet kizsigerelését, kihasználását, hiszen ez egyfelől erkölcstelen, másfelől saját létünk alapjait is aláássuk. Nemzetközi szervezetek, köztük az Európai Unió is feladatának tekinti az emberek tudatosítását ebben a témában. Legátfogóbban a környezetvédelmi keretprogramok foglalkoznak a témával, de oktatási és egyéb programokon belül is megjelenik horizontális prioritásként a környezetvédelem. A cikkben bemutatásra kerülő Green Mentor Program is Európai Unió támogatással, az Erasmus Plus Program keretében valósult meg. A cikk célja a környezeti nevelés általános bemutatásán túl ismertetni az európai együttműködésben megvalósított program magyarországi tapasztalatait. A szerzők a pilot folyamat alatt különböző vállalkozások fenntarthatósági kihívásokra való válaszadását, zöldítési folyamatait mentorálták. A cikk bepillantást enged a Green Mentor Program módszereibe és eszköztárába, valamint abba, hogy a pilot folyamatban milyen tapasztalatokat gyűjtöttünk. Az olvasó megismerheti a green mentoring folyamatot és annak résztvevőit, leggyakrabban használt eszközeit, valamint a magyarországi vállalkozások jellemző környezeti kihívásait és arra adott válaszait.

SUMMARY

Environmental education or by more modern term, the pedagogy of sustainability has developed alongside the environmental movement since the 1970s. The essence of environmental education is the love of nature and as a consequence the protection of it. Its goal is to create new attitudes toward nature from the youngest generations. We have to understand that we cannot continue to exploit nature, since on the one hand it is unethical, and on the other, we undermine the very foundations of our own existence. International organizations, including the European Union work for the awareness-raising on this topic. Mainly the Environment Action Programmes deal with it, but environmentalism is a horizontal priority within educational and other programmes too. The Green Mentor Programme, which will be presented in this article, was also funded by the European Union, under the Erasmus Plus Programme. The purpose of the article - beyond the general presentation of environmental education - is to demonstrate the Hungarian experience of the EU-funded programme. The authors mentored various businesses in their greening during the pilot process. The article introduces the methods and tools of the Green Mentor Programme and the experience we have gained in the pilot process. The reader will learn about the green mentoring process and its participants, the most commonly used tools, and the typical environmental challenges and responses of the Hungarian companies.

BEVEZETÉS - A FENNTARTHATÓSÁG, MINT KERET

A környezeti fenntarthatóság témájával az 1960-as évek óta foglalkozik komolyabban az emberiség, az 1980-as évektől kapcsolódott ehhez a fenntarthatóság társadalmi és gazdasági dimenziója is. Bár néha azt érezzük, hogy a csapból is a fenntarthatóság folyik – gondoljunk

az energiatakarékossági pályázatokra, az öko-és bioboltokra és termelőkre, a tudatos fogyasztói mozgalmakra, vagy akár tömegmédiában megjelenő hirdetésekre -, furcsa kettősséget figyelhetünk meg. Hiába az egyre erősebb és egyértelmű jelek a közelgő vagy akár már létező ökológiai és társadalmi problémákról, a fogyasztói társadalom gondolati mintázatai, és az emberek viselkedése nem változik szignifikánsan. Közönyösek vagyunk, sokan talán már feladták a reményt, és amíg lehet, még élvezni szeretnék, amijük van, és amit megtehetnek.

Bár számos technológia és megoldás létezik, amelyekkel a problémák orvosolhatók (példaként az ökológiai szempontú adóreform, a fosszilis energiahordozók támogatásának eltörlése, az életciklus alapú árszabás, az okos várostervezés, az környezetbarát és racionalizált mobilitás, vagy az energiahatékony lakhatás), a hozzáállásunk nem mozdul el az ökológikusabb értékrend, vagy az átgondolt fogyasztás felé. Nem éljük meg – még ha sokat halljuk is – hogy a szükségletek helyett a valós igényeink kielégítésére kellene törekednünk.

Ugyanakkor vannak, akik a környezeti erőforrások kimerülésének veszélyét – vagy akár a társadalmi változások kockázatait – a fogyasztóknál láthatóan komolyabban veszik: a vállalatok. A vállalatok tehát csak részben a társadalmi elvárásokra reagálnak, de több esetben azoknak elébe is mennek (ilyen például, mikor a hazai leányvállalat a nemzetközi anyavállalat gyakorlatát és etikai sztenderdjeit alkalmazza, megelőzve az érintetti nyomást), másrészt saját üzleti érdekeik alapján önmagukat és saját piacukat szabályozzák, gyakran a jogi előírások betartásán túlmenve (CSÜTORA & KERÉKES, 2004, KERÉKES & WETZKER, 2007, GYŐRI, 2016).

Az Európai Unió – a fenntarthatóság témáját komolyan vevő, szignifikáns, de a kérdést ignoráló hatalmaknál kevesebb gyakorlati jogosultsággal bíró szervezetként – kiemelten kezeli és támogatja a vállalati felelősségvállalást és környezetvédelmet: több finanszírozási program és keretstratégia vonatkozik ezekre a kérdésekre. Ilyen kiemelten a LIFE Program, de a mezőgazdasági, iparfejlesztési, kutatás-fejlesztési és innovációs (Horizont 2020), oktatási és egyéb programokon belül is megjelenik horizontális prioritásként a környezetvédelem, az energiaracionalizálás vagy a hulladékkezelés és hasznosítás kérdése. A cikkben bemutatásra kerülő Green Mentor Program is Európai Unió támogatással, az Erasmus Plus Program keretében valósult meg.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A cikk a Budapesti Gazdasági Egyetemen 2016-17-ben zajló Green Mentor programot mutatja be. A program célja a környezettudatos vállalkozói szellem erősítése azáltal, hogy a környezetvédelemben jártas, környezettudatos szemléletű ún. green mentorok és az általuk mentorált, ún. zöld vállalkozók képzéséhez szükséges kompetenciák, módszerek és eszközök kerüljenek meghatározásra, kidolgozásra és tesztelésre. A projektet az UTOPICUS Innovación Cultural SL spanyol szervezet koordinálta, a megvalósító partnerek közt spanyol, osztrák, ír szervezetek mellett Magyarországról a Budapesti Gazdasági Egyetem vállalt aktív szerepet.

A program, és eredményeinek, tapasztalatainak bemutatása előtt bemutatjuk a környezeti nevelés nemzetközi és magyarországi történetét, hiszen a fenntarthatóságra való törekvésen belül ez ad keretet az olyan programoknak, mint a Green Mentor.

Környezeti nevelés

A környezeti nevelés fejlődése gyakorlatilag a környezetvédelemről való gondolkodás fejlődésével párhuzamosan zajlott az 1970-es évektől. 1975-ben, a Nemzetközi Környezeti Nevelés Program (International Environmental Education Programme, IEEP) születésekor fogalmazták meg a Belgrádi Chartát, mely a környezeti nevelés első hivatalos dokumentumának számít.

A környezeti nevelés lényege a természet szeretete, és ebből adódó, ebből eredeztethető védelme. A cél az, hogy a legifjabb generációktól kezdve új típusú viselkedésminták alakuljanak ki a természettel szemben. Meg kell értenünk, hogy nem folytathatjuk tovább a természet kizsigerelését, kihasználását, hiszen ez egyfelől erkölcstelen, másfelől saját létünk alapjait is aláássuk.

Az ENSZ Oktatási, Tudományos és Kulturális Szervezete, az UNESCO 1977-ben, Tbiliszi-ben tartotta a környezeti nevelésről szóló első világkonferenciát, ahol megfogalmazták a környezeti nevelés célját, területeit és módszereit.

Az itt készült zárójelentés (a Tbiliszi Nyilatkozat) alapján:

„A környezeti nevelés egy folyamat, amelyben olyan világnemzedék nevelkedik fel, amely ismeri legtágabb környezetét is, törődik azzal, valamint annak problémáival. Ismeretekkel, készségekkel, attitűdökkel, motivációval és elkötelezettséggel rendelkezik, hogy egyénileg és közösségben dolgozzon a jelenlegi problémák megoldásain és az újabbak megelőzésén.” (VÁSÁRHELYI, 2010, p 34.)

A definícióban – különösen az 1992-es Riói Konferencia óta érvényes kiterjesztett értelmében – a környezetbe nem csak a természeti környezetet, de életünk minden olyan területét bele kell értenünk, melyre hatásunk van – beleértve ebbe természetesen az ember-ember közötti kapcsolatokat is. A környezeti nevelés így elméletében és gyakorlatában is interdiszciplináris, hiszen magában foglal természettudományos, társadalomtudományi, alkalmazott tudományi tudást és módszereket is (LÜKŐ, 2003). Emellett, mivel etikai, értékalapú, megjelennek benne humán területek is. Több szintű is, hiszen az egyént, de a közösségeket is formálja: tudatosságot, felelősséget, magatartás-változást implikál mind egyéni, mind társadalmi szinten.

A nevelés pedig természetesen nem csak az iskolai oktatást, ismeretátadást foglalja magában, de élethosszig tartó tanulást, szemléletformálást, állandó alkalmazkodást jelent és az erre való képesség, nyitottság kialakítását.

Lehoczky (1999) a következőképpen határozza meg a környezeti nevelés lényegét: „A ma környezeti nevelése a holnap környezeti kihívásaira készít fel. Ezért nem vonatkozhat tananyaga csak a múltra, a megtörténtre. Légyeges eleme a jövő megtervezéséhez és lehető legteljesebb megéléséhez szükséges egyéni és közösségi képességek és készségek megalapozása, illetve kialakítása”.

A környezeti nevelésnek tehát legfőbb célja, hogy a világ sorsával törődő, tudatos, kritikus és az összefüggéseket értő, felelősségünket vállaló emberek legyünk. Meg kell értenünk a természetes és épített környezet komplexitását, ehhez kell megkapnunk és átadnunk a szükséges tudást, értékrendet, attitűdöt és gyakorlati készséget. „A legfontosabb, hogy egész társadalmunk motiválttá váljon a közösségi részvételben – ez az igazi környezeti nevelés” (FODOR et al., 2011, p 18.).

A környezeti nevelés fogalma az elmúlt évtizedekben nagy változáson ment keresztül. Amikor megjelent, sokan környezetvédelmi nevelést értettek alatta, s azon belül is elsősorban biológiai-ökológiai-természetvédelmi nevelést. A fenntartható fejlődés szemléletének megjelenése után tágult ki a „környezet” rész, Európában például a „Környezeti nevelés és oktatás” című konferencián, 1999-ben mondták ki konkrétan, hogy a természetközpontú környezeti nevelést ki kell egészíteni a gazdaság és a társadalom, tehát a fenntarthatóság egyéb kérdésköreivel (SCHRÓT, 2004). Ez a felfogás a környezeti nevelés által hangoztatott biológiai és ökológiai rendszerszemléletet mintegy átemeli a gyakorlatba, hangsúlyozva azt, hogy a globális és helyi problémák csak társadalomökológiai alapon oldhatók meg (MME). Mára ugyanis egyértelművé vált, hogy a környezeti nevelés tárgya a fenntarthatóság teljes, holisztikus rendszere, épp ezért a legfrissebb forrásokban már nem is környezeti nevelésről, de a fenntarthatóság pedagógiájáról olvashatunk:

„A fenntarthatóság pedagógiája célja szerint egész életen át tartó tanulási folyamat, amely olyan informált és tevékeny állampolgárokat nevel, akik kreatív, problémamegoldó gondolkodásmóddal rendelkeznek, eligazodnak a természet- és környezettudomány, a társadalom, a jog és a gazdaság terén, és felelős elkötelezettséget vállalnak egyéni vagy közös intézkedésekben. Ezek az intézkedések biztosítják az egészséges környezetet és a hatékony gazdaságot a jövő számára.” (HAVAS, 2009)

A fenntarthatóság pedagógiai gyakorlata összetett, multi-, és interdiszciplináris természetű, újabb és újabb erőfeszítéseket tesz a sokszínű gyakorlat elemzése, értékelése és fejlesztése érdekében. Az ismeretanyag feldolgozásának módja olyan hatékony tanítási-tanulási elvekre épül, mint a konfliktuspedagógia, a projektpedagógia, vagy a konstruktív tanulás elmélete. „Kiterjed a felnőttoktatásra, a szakképzésre és továbbképzésre, sokféle iskolai és iskolán kívüli pedagógiai programra - pl. az erdei iskolára, a szaktáborokra, a bemutatóhelyek környezeti nevelési tevékenységére -, valamint a média és a tömegtájékoztatás révén az egész társadalomra.” (HAVAS, 2009)

Havas értelmezésében a fenntarthatóság pedagógiájának csak egy része a környezeti nevelés, mint ami kifejezetten az óvodáskortól a középiskola végéig tart, tárgya elsősorban a környezet állapota és az embernek az erre való hatása, az iskolán belül vagy ahhoz szorosan kapcsolódva valósul meg, a pedagógusok aktív részvételével.

Véleményem szerint azonban a folyamat úgy is felfogható, hogy a fenntarthatóság pedagógiája a környezeti nevelés fejlődésének eddigi utolsó állomása, mely a kérdés összetettségének és horderejének köszönhetően kiterjeszti annak határait elméleti, gyakorlati és módszertani értelemben is. Így kezeli a fogalmat a Nemzeti Környezeti Nevelési Stratégia első, második, de harmadik, javított kiadása is. „A fenntarthatóság pedagógiája a környezeti nevelés kibővült tartalmára épül, és azzal rendszerként egybekapcsolódik a globális, a jogi-etikai, a fejlődésre, a béke megteremtésére és a környezeti erőforrásokkal való gazdálkodásra irányuló nevelési törekvések köre, amelyek együttesen alkotják a fenntartható fejlődés elősegítésére irányuló pedagógiai gyakorlat tartalmát.” (VÁSÁRHELYI-VICTOR, 2003, p 12.) A fenntarthatóság pedagógiája tehát az eddigieknél is átfogóbban valósítja meg a múlt-jelen-jövő, a környezeti-társadalmi-gazdasági kérdések, valamint az egyéni, közösségi, nemzeti és globális szintek összekapcsolását, rendszerszintű kezelését.

Az ENSZ 2002-ben meghirdette 2005-2014-ig terjedően a fenntarthatóságra nevelés évtizedét az Education for Sustainability („Fenntarthatóságra nevelés”) című dokumentumban (UNESCO). Ebben a dokumentumban fogalmazódik meg, hogy a fenntarthatóságra nevelés feladata egy ökológiailag, szociálisan, gazdaságilag és politikailag fenntartható társadalom létrejöttéhez szükséges emberi képességek és magatartások kialakítása. Az Európai Unió tagországainak meghatározó többségében ehhez kapcsolódnak azok a nemzeti szintű oktatásfejlesztési szabályozások, alaptantervek, amelyek nagyban hasonlítanak az alapvető nevelési célok, terén és természetes eltéréseket mutatnak az egyes országos oktatási sajátosságai, hagyományai és feltételeik mentén. Elmondható, hogy minden EU-s tagország esetében vannak a fenntarthatóság pedagógiai gyakorlatát meghatározó szövegrészek, fejezetek, ám nincs egy-egy gyakorlat sem a tantárgyi, sem a módszertani kérdésekben.

Környezeti nevelés Magyarországon

A nemzetközi fejlődéssel párhuzamosan az 1970-es évek elejétől hazánkban is egyre nagyobb hangsúlyt kap a környezeti nevelés. Az Országos Pedagógiai Intézet irányításával 1973-ban indultak pedagógiai kísérletek, amelyek először szakköri keretekben, illetve a biológia tantárgyon belül vezettek be természetvédelmi tanítási tartalmakat. A természetvédelemre irányuló óvodai és iskolai nevelés megerősödésében kiemelkedő szerepet játszott az 1978-as tanterv és az országban használatos, központilag kidolgozott óvodai nevelési program. 1981-től a környezetvédelmi nevelést kiterjesztették az óvodáskortól az iskoláskor végéig, bevonva a tanórai és a tanórán kívüli nevelési területeket is. „A környezeti nevelés különböző területeit

rendszer szerűen egybefoglaló törekvések a tartalmi területeket, a módszereket, a szempontokat és az egyes korosztályok számára megfelelő eljárásokat vonták egységes szemléleti keretbe.” (HAVAS, 2009)

Az 1980-as évek végétől megkezdődött a környezetvédelmi tanárképzés, a rendszerváltás után létrejöttek a témával foglalkozó civil szervezetek, akik iskolán kívülről segítik a folyamatot.

Magyarországon a környezeti nevelés jogi háttérét a Környezetvédelmi törvény, a Köznevelési törvény és a Természetvédelmi törvény határozza meg. 1998-ban jelent meg a Nemzeti Környezeti Nevelési Stratégia, amelyet később 2003-ban illetve 2010-ben felülvizsgáltak és újabb fejezetekkel, javaslatokkal egészítettek ki (VÁSÁRHELYI-VICTOR, 1998, 2003 és VÁSÁRHELYI 2010). Ezt a Magyar Környezeti Nevelési Egyesület fogalmazta meg, és bár nem számít hivatalos szabályozásnak, mindenképpen megalapozza és meghatározza a hazai szabályozást.

A dokumentum kiemeli és részletezi az állampolgárok, közösségek, az egyház, a sajtó, a felnőttoktatás, a munka világa, a szabadidő, a hagyományok, a művészetek és a kormányzat szerepét és feladatait a környezeti nevelés terén, deklarálva, hogy növelni kell erőfeszítéseinket az irányban, hogy az iskolai és iskolán kívüli oktatói közösségek megfontolt, átfogó tervezést alapján készüljenek feladataikra. Jelentősége abban áll, hogy a környezeti nevelést osztályszintű folyamatként írja le, amelynek csak egy része az intézményes, iskolarendszerű oktatásra vonatkozó terület, magában foglalja az élethosszig tartó tanulás eszméjét is.

A környezeti nevelés a 2000-es évek elejétől egyre fontosabb társadalmi kérdéssé válik, az emberek egyre többet törődnek helyi, országos és nemzetközi környezeti problémákkal, és a civil szervezetek, valamint kormányhivatalok is folyamatosan részt vesznek a munkában. Ez a tendencia elősegíti az interdiszciplináris kapcsolatok kialakulását, valamint a gyakorlat-orientált módszerek alkalmazását.

A Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács 2012-ben fogalmazta meg a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012-2024 című dokumentumot, mely a fenntarthatóságra nevelés kereteit szabja meg hazánkban az elkövetkező évekre. Eszerint „a nemzet fenntarthatósági politikájának átfogó célja a folytonosan változó társadalmi-humán-gazdasági-természeti külső környezethez való alkalmazkodóképesség feltételeinek biztosítása, az ahhoz szükséges kulturális adaptáció minőségi javítása” (NFFT, 2012, p 19.).

A dokumentum meghatározza a fenntarthatóság elérésében az oktatás, nevelés szerepét is: „a közoktatásban szükség van a fenntarthatósággal kapcsolatos ismeretek átadásának, a rendszerszintű gondolkodási készség elsajátításának erősítésére. Ezek helyet kaphatnak a Nemzeti Alaptantervben: az ismereteket az alap- és középfokú oktatás során különböző tantárgyak keretében adnák át a diákoknak ” (NFFT, 2012, p 34.).

A 2012-es Nemzeti Alaptantervben a fenntarthatóságra nevelés megjelenik a köznevelés feladatai és értékei, illetve a fejlesztési területek, nevelési célok között is. A kulcskompetenciák

közül a természettudományos és technikai kompetenciánál, illetve a szociális és állampolgári kompetenciánál kerül említésre, ebből is látható, hogy már a magyar szabályozásban sem csupán környezeti kérdésekről van szó. A fenntarthatóság pedagógiája nem külön területként, de három különböző műveltség területen („Ember és társadalom”, „Ember és természet”, valamint „Földünk-Környezetünk”) jelenik meg feladatszinten, egyfajta tantárgyközi területként (NAT, 2012).

A Green Mentor Program bemutatása²

A Green Mentor célja az volt, hogy létrehozzunk egy teljes oktatási anyagot olyan környezettudatos, „green” mentorok számára, akik a megszerzett tudásukat majd vállalkozások zöldítésére fogják használni. Ez jelentheti meglévő vállalkozások környezetbarátabbá tételét, de új, kifejezetten környezetbarát vállalkozások létrehozásában való részvételt is.

A projekt szellemi termékei:

- a résztvevő országokra és az egész Európai Unióra vonatkozó helyzetfelmérés,
- a zöld mentor képzés curriculumuma,
- és a zöld mentor képzés kézikönyve. A gyakorlati feldolgozást, képzést segíti még
- az Eszköztár, valamint
- az angol nyelvű, de több nyelven feliratozott videóleckék, és
- az Open Online Center - Green Mentor Pedia tudásmegosztó felületek.

A tananyag és a módszertan tesztelését minden országban 5 mentor végezte, 25 mentorált cég bevonásával. A tapasztalatok visszacsatolásként megjelennek a szellemi termékek végső változataiban, melyek a következő oldalon érhetők el és tölthetők le szabad felhasználásra: <http://greenmentor-project.eu/>

EREDMÉNYEK

A green mentoring folyamat, és támogató eszközeinek tárháza

A green mentoring egy speciális mentori tevékenység, amely segítséget nyújt a vállalkozóknak, hogy fejlessék képességeiket egy zöld vállalkozás indítása vagy egy meglévő vállalkozás zöldítése során.

² “GREEN MENTOR, Fostering green entrepreneurship through an innovative ECVET curriculum for the new professional profile of Mentor for Green Entrepreneurs” az Európai Unió Erasmus+ Programja

A folyamatban a kiválasztott green mentoroknak segítői tapasztalattal és környezettudatos szemlélettel is rendelkezniük kell. A zöld vállalkozók részéről nyitottságot, kooperációs szándékot, a projektre szánt időt, és a zöldítés iránti elkötelezettséget kértünk. A zöld vállalkozások mentorálását a projektben elkészült mentorálási Eszköztár segítette. A következőkben ezt mutatjuk be részletesebben, hiszen az ott található eszközök segítségével más mentorok és vállalkozások is tehetnek kisebb-nagyobb lépéseket, hogy együtt egy fenntarthatóbb világot teremtsünk.

Az Eszköztár áttekintést nyújt a zöld vállalkozások és a vállalatok zöldítése mentorálási folyamatának egészéről, a szerepekről és készségekről, kombinálva a gyakorlati megközelítéssel, ami lehetővé teszi a fejlődés nyomon követését, a tapasztalatok levonását. Az Eszköztár úgy van felépítve, hogy a mentort és a mentorált végigkísérje a mentorálási és zöldítési tevékenység teljes folyamatán. Az eszközök így 4 nagy csoportba sorolhatók:

1. A találkozás előtt használandó eszközök
2. Az első találkozók – az ismerkedés és a célok meghatározása
3. További találkozók – az érdemi munka, haladás végigkísérése
4. Utolsó találkozás – a kapcsolat értékelése, valamint megállapodás az utókövetésről

Mind a négy csoporton belül találunk olyan eszközöket, amelyek a mentor és mentorált közötti bizalmas és hatékony kapcsolat kiépítését és fejlesztését szolgálják, hiszen a mentorálás egyik, ha nem legfontosabb alapja éppen ez a bizalom és egymásra hangoldódás, figyelés (BERK et al., 2005, BORGER & SEABORNE 1966., BOUD & GARRICK, 1999, MEGGINSON-CLUTTERBUCK, 2005).

Az eszközök másik része kifejezetten a fenntarthatósággal, ezen belül elsősorban a környezetvédelemmel kapcsolatos problémák azonosítására, priorizálására, és lehetséges megoldási módjaira vonatkozik. Az eszközök alapját a vállalati környezetvédelem legfontosabb elméleti forrásai adják meg (WINTER, 1988, ANDERSON, 1999, ESTY & WINSTON, 2009, PARRY, 2012, O'NEIL & UCBASARAN, 2016)

Az egyes eszközök leírása arra válaszol, mit, miért, ki és hogyan használjon a mentorálási, illetve zöldítési folyamatban.

A folyamat állomásai és az ott használt eszközök a következők:

Egymás megismerése után a mentorált a mentor segítségével határozza meg azokat a célokat, amelyeket el szeretne érni vállalkozásának zöldítésével kapcsolatban, valamint azokat a kihívásokat, lehetséges akadályokat, amelyek megnehezíthetik ezeknek a céloknak az elérését („Célok és kihívások” eszköz). Ezután a célok ismeretében és leszögezésére a mentor és a mentorált mentorálási szerződést („Mentorálási szerződés” eszköz) kötnek, amelyben tisztázzák a kapcsolat alapvető szabályait, úgy mint a találkozások gyakorisága, célja, időtartama, titoktartás és adatvédelem. A jó kapcsolat fenntartásának kulcsa, hogy megegyezzenek egy közös szabályrendszerben, és tartsák is magukat ahhoz.

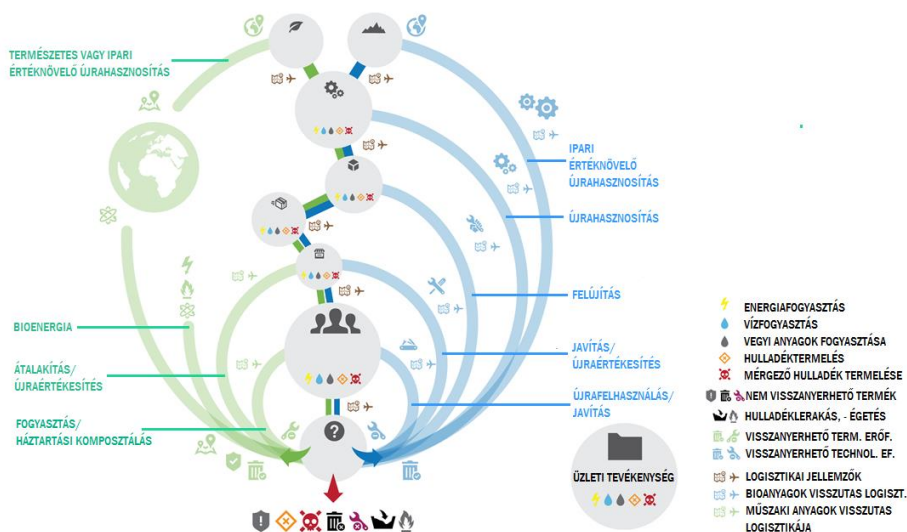
A „Környezettudatos vállalkozás szükségletei” eszköz segítségével a szereplők végiggondolják a vállalkozás környezeti, társadalmi és piaci szükségleteit, valamint azokat a személyes és közös motivációs faktorokat, amelyek meghatározhatják a vállalkozás zöldítését, környezettudatosabbá tételét. Itt végzik el a szükségletek prioritizálását a fontosság és a sürgősség alapján. Az ezt követő lépésben (a „Szükségletektől a célokig” eszköz alkalmazásával) a szükségleteket konkrét célokra, valamint az ezek elérését mutató indikátorokra fordítják le.

Itt az út négy különböző irányba ágazik, attól függően, hogy a mentorált legfőbb szükségletei melyik kategóriába esnek. Ha arra van szüksége, hogy zöldőbbé tegye (ökotervezze) a vállalkozását, az Életciklus-ökövászon eszközt fogja használni. Ha társadalmi kihívásokkal kell foglalkoznia, akkor a Társadalmi innovációs kártya eszközt használja majd. A megrendelői / piaci szükségletek esetén az Ökövászon eszközhöz irányítjuk, és végül ha a legfontosabb problémája személyes vagy motivációs jellegű, akkor a Küldetés, cél, értékek eszközre lép.

Az „Életciklus-ökövászon” eszköz (1. ábra) gyakorlati kapaszkodót nyújt a vállalat tevékenységének, teljes termelési vagy szolgáltatási folyamatának környezeti, fenntarthatósági szempontú végiggondolásához, a legkritikusabb pontok azonosításához, valamint a lehetséges környezetvédelmi lépések meghatározásához.

A Nicola Cerantola által 2013-ban készített, 2016-ban átdolgozott eszköz 3 lépését példaként részletesebben is bemutatjuk:

Az Életciklus-ökövászon első lépésben vizuálisan jeleníti meg a vállalati anyag- és energiaáramlásokat, a környezeti hatásokat, valamint a lehetséges visszacsatolásokat, visszahurkolásokat, amelyek segítségével a vállalat működése közelebb kerülhet a körkörös gazdasági ideális rendszerhez (McDONOUGH-BRAUNGART, 2010).



1. ábra. Életciklus-ökövászon

Forrás: Nicola Cerantola, 2016 alapján saját szerkesztés





Ezt követően az Ökovászon (2. és 3. ábra) a vállalat által felhasznált erőforrásokat, energiát és vizet, valamint a keletkezett kibocsátásokat (ideértve a hulladékot) az értékteremtő folyamatokban elfoglalt felmerülésük vagy keletkezésük alapján lehet a rendszerben elhelyezni.

	FELHASZNÁLT ERŐFORRÁSOK	ENERGIA-FELHASZNÁLÁS	VÍZ-FELHASZNÁLÁS	KIBOCSÁTÁS
TERMELÉS				
ÖSSZEÁLLÍTÁS				
CSOMAGOLÁS				
CSATORNÁK/ SZOLGÁLTATÁS				
FELHASZNÁLÁS/ FOGYASZTÁS				
ÉLETTARTAM VÉGE				
LOGISZTIKA				
ÜZLETI TEVÉKENYSÉG				

2. ábra. Ökovászon/1

Forrás: Nicola Cerantola, 2016 alapján saját szerkesztés

Harmadik lépésben az azonosított problémák mérséklésére irányuló lépéseket határozhatunk meg, amelyhez számos konkrét javaslatot ad Cerantola.

 <p>KINYERÉS és TERMELÉS</p> <p>Használjon tisztább anyagokat (hitelesített, nem mérgező stb.) Használjon nagymértékben újrahasznosítható anyagokat (amelyek regenerációja <3 - 5 év vagy például FSC, MSC stb. tanúsítvánnyal rendelkezik). Használjon alacsony energia és vízigényű anyagokat. Használjon újrahasznosított (újrahasznosítható) anyagokat. Használjon bőségesen rendelkezésre álló és helyi anyagokat. Optimalizálja a mennyiségeket, használjon kevesebbet mindenből!</p> <p>Válasszon tisztább / alternatív / alacsony fogyasztású rendszereket. Támogassa a kézzel végzett munkát, a kisebb szériás és a rendelésre gyártást. Válasszon kevesebb lépésből álló folyamatokat. Alacsony energiafelhasználás / megújuló energia használata</p> <p>Válasszon olyan eljárásokat, amelyek kevesebb hulladékot termelnek. Használjon kevesebb fogyóeszközt / szennyező anyagot / illetve helyi / megújuló erőforrásokat. Mérlegelje a helyi / manuális termelés lehetőségét.</p>	<p>FELHASZNÁLÁS / FOGYASZTÁS</p>  <p>Minimalizálja a termeléshez / szolgáltatáshoz szükséges források felhasználását. Tervezen öntisztuló / tisztítószeres használata nélkül tisztítható terméket. Támogassa az oktatást / informálást a helyes felhasználásról / karbantartásról. Tervezen az élettartam megnövelése érdekében, fejlesszen a javíthatóságon és a frissítéseken.</p> <p>Időtálló tervezés, felújítható, könnyen fejleszthető termékek. Legyen lehetőség az otthoni javításra (terméktámogatással). Moduláris alkatrészek / A különböző anyagok / komponensek felcímkezése és azonosítása.</p>
 <p>CSOMAGOLÁS, CSATORNÁK és SZOLGÁLTATÁSOK</p> <p>Kerülje el a felesleges csomagolóanyagok használatát / csökkentse a felhasznált anyagokat. Használjon szabványos mértékegységeket (ISO) / optimalizálja a rakománytömegek térfogatát. A közép illetve hosszú távú szállítmányok esetén kerülje el a visszaszállítandó konténereket. A nem visszaszállítandó konténerek esetében használjon könnyű, komposztálható vagy újrahasznosítható anyagokat. A gyakori rövid távú utakhoz használjon visszaváltandó csomagolást. A visszaváltandó konténereket gyártásuk könnyű, ellenálló, könnyen újrahasznosítható anyagokból</p> <p>Ne legyenek kihasználatlan helyek/ Vizsgálja át a vállalatot a lehető legnagyobb mértékben /Használjon hitelesített / megújuló / öngeneráló energiaszolgáltatásokat. Legyen forrásmenedzsment-terve a létesítményekben (víz, energia, fogyóeszközök.) Tervezen ideiglenes standokat / kiállítóhelyeket az ökotervezés kritériumai szerint, lehetőleg újrahasznosíthatót. A lehető legtöbb megbeszélést tartsa online, elkerülve a felesleges utazást. Optimalizálja és ösztönözze a prezentációkhoz használt digitális segédanyagokat / broszúrákat stb.</p>	<p>LOGISZTIKA</p>  <p>Ösztönözze a helyi termelést és fogyasztást (300 km-es körzetből)! Optimalizálja az utak számát és a rakományokat! Válasszon hatékony szállítási eszközöket:</p> <p>1-től (jó) 10-ig (rossz) értékelje a lehetőségeket:</p> <ol style="list-style-type: none"> Emberi erővel szállított (rövid utak, könnyű termékek) Elektromos erővel szállított (rövid utak, jármű <3,5 tonna) Teherszállító vonat (közepes-hosszú utak) Folyami / óceánjáró járművek (hosszú utak) <ol style="list-style-type: none"> Hatékony, könnyű motoros jármű, mint például autó 24 tonnás tehergépkocsi (hosszú utak) 3,5-7,5 tonnás tehergépkocsi (közepes távolságok) Repülőgép (hosszú távolság > 4000 km) Kistehergépjármű < 3,5 tonna (közepes távolságok) Repülőgép (rövid távolságok < 4000 km)
 <p>ÉLETTARTAM VÉGE</p> <p>Tájékoztassa a felhasználókat, hogyan kell a terméket megfelelően kidobni / anyagok elválaszthatósága érdekében (2 metabolizmus) Tervezen a szétszerelhetőség / anyagok elválaszthatósága érdekében (2 metabolizmus)</p> <p>Válasszon hétköznapi anyagokat, amelyek könnyen újrahasznosíthatóak. Tervezen visszanyerési rendszert az értékes termékekhez / komponensekhez. Csatloljon egy második felhasználási módot is az újrafelhasználáshoz az első működési élettartam végén. Tervezen a komponensek újrahasznosítását figyelembe véve. A veszélyes anyagok / vegyületek begyűjtéséhez biztosítson ösztönző gyűjtőrendszert. Ha helyi termelési és fogyasztási rendszert választ, azzal kedvez a termék terjesztésének</p> <p>Előnyben részesített megoldások sorrendje az eltakarításhoz:</p> <ol style="list-style-type: none"> Újrafelhasználás Komposztálás / Értéknövelő újrahasznosítás Energia generálása a megújuló anyagok biztonságos égetésével Újrahasznosítás <p>Elkerülni:</p> <ol style="list-style-type: none"> Energia generálása a nem megújuló anyagok égetésével. Lerakóhely / Ismeretlen helyre szállítás Nem megújuló, nem biztonságos anyagok energiavesztéssel járó égetése. 	<p>ÜZLETI TEVÉKENYSÉG</p>  <p>Tervezze az irodákat a fenntarthatóság kritériumok szerint (szigetelés, zöld tető, természetes fény, megújuló energiaforrások, természetes víz tisztító.) Ösztönözze a tömegközlekedési eszközök / kerékpár / telekocsik használatát. Csökkentse / minimalizálja a papírfogyasztást / támogassa a csak digitális adatokat. Nyomatványok használt papíron / újrahasznosított papíron / használjon Ecofontot / alacsony kontrasztot. Gyűjtse külön a hulladékokat és erről informálja a dolgozókat. Szervezen képzéseket az alkalmazottaknak a létesítmények helyes használatáról (fény, fűtés, takarítás, rend.). Kapcsolja ki a nem használt eszközöket (kerülje a készenléti üzemmódot is)</p>

3. ábra. Ökovászon/2
 Forrás: Nicola Cerantola, 2016 alapján saját szerkesztés

A következő eszköz a „Társadalmi Innovációs kártya”, ami a lehetséges tovaggyűrűző hatásokat, társadalmi innovációkat térképezi fel a témákat az érintett-csoportok szerint kategorizálva.

Az Üzleti Modell Vászon (Business Model Canvas) kiegészítése a társadalmi és környezeti hatásokkal az „Ökovászon” eszköz, ahol a társadalmi és környezeti tervezés éppúgy része az üzleti folyamatoknak, mint az értékajánlat, vagy a vevőkapcsolatok.

A „Küldetés, cél, értékek” eszköz a helyzetfeltárás után már a további stratégiai tervezésben segít: a korábbiakban meghatározott célok összefoglalásaként küldetést kell megfogalmazni, valamint azonosítani kell, le kell fektetni azokat a vállalati értékeket, amelyek a célok elérésében szerepet fognak játszani.

Ezen a ponton fejeződik be a mentorálási kapcsolat és folyamat megalapozása, a környezet-tudatossághoz kapcsolódó célok és értékek tisztázása, következik a megvalósítás, ahol nagyobb szerepet kap a mentorálás, mint módszer alapvető játékszabályainak betartása. Itt olyan eszközöket találunk, amelyek elősegítik, hogy a találkozások alatt mindkét fél tudatos legyen jelen, és elkerüljék az alapvető kommunikációs csapdákat.

A folyamat végén, a mentor és a mentorált újra átgondolják az előzetesen meghatározott célokat, és amennyiben ez szükséges, változtatnak azokon – ilyenkor a folyamat egy része természetesen újból elindul. További visszacsatolásként mindketten értékelik az elért eredményeket, valamint egymásnak a folyamatban betöltött szerepét is.

A végső lépés a folyamat lezárása, valamint a jövőbeli tervek, javaslatok megosztása egymás fejlődésének segítésére, illetve egy esetleges további együttműködés megalapozásaként.

Magyar vállalatok fenntarthatósági gyakorlata és kihívásai a Green Mentor Program magyarországi tapasztalatai alapján

A Green Mentor Program mentorálási szakaszába Magyarországon 2017 februárja és júniusa között 25 mentorált vállalkozás került bevonásra. A vállalkozások igen heterogének voltak méret és tevékenységi kör tekintetében. A mentorált személyek mind a mentorált cégek munkavállalói, ritkább esetben tulajdonosai/vezetői voltak. A mentorok és a mentoráltak legalább 3 alkalommal találkoztak egyéni mentoráció keretében, a találkozók közti szünetekben pedig a mentoráltaknak a Green Mentor Eszköztár segítségével kellett végiggondolni vállalati működésüket. A mentorált vállalkozások többségét a Budapesti Gazdasági Egyetem végzős Vállalkozásfejlesztés mesterszakos hallgatói hozták és ők maguk voltak a mentorálási folyamat résztvevői. Ennek meg volt az az előnye, hogy jól ismerték az elemzett vállalkozást, hiszen ott dolgoztak, és motiváltak voltak a munkahelyük környezetbarátabbá tételében. Hátrány volt viszont, hogy egy részük nem rendelkezett olyan pozícióval, hogy érdemben rálasson a releváns vállalati szintű problémákra (bár a saját területükön többnyire kifejezetten élesen látták azokat), vagy döntéseket hozzon (a lépések megvalósítása akadályba ütközhetett a vezető vagy a közvetlen kollégák ellenállása vagy érdektelensége nyomán).

A pilotálási szakasz több információval szolgált a hazai vállalkozásoknál jellemző (megvalósított vagy tervezett) zöldítési akciókról és a leggyakrabban használt eszközökről (1. táblázat).

Több cégnél tapasztaltunk korábban megvalósított vagy jelenleg zajló felelős gyakorlatot, azonban azt is észrevettük, hogy ezek a területek jellemzően ad-hoc módon kerültek kiválasztásra, folytonosságuk pedig esetlegesen megvalósított. A Green Mentor Program a környezeti kihívások és az arra adható válaszok strukturált, stratégiai végiggondolását tette lehetővé a mentorált vállalkozások számára.

A legjellemzőbb érintett témák az alábbiak voltak:

1. táblázat. A pilot folyamat alatt felmerült témák

Témakör	Fejlesztési javaslatok
irodai energiatakarékosság	LED fényforrások, energiafelületesi rendszer, hőszigetelés, napelemek telepítése, kikapcsolható elosztó
irodai papírtakarékosság	multifunkciós gépek, újrahasznosított papír, kétoldalas nyomtatás, papír újrahasználata, papírmentes ügymenet, oktatás és szemléletformálás
irodai vízhasználat	perlátoros csapok, ásványvízfogyasztás csökkentése, vízszűrő használata, wc használat (öblítés) optimalizálása
hulladékkezelés	szelektív hulladékgyűjtés, keletkezett hulladékmennyiség csökkentése, biztonságos tárolása, megsemmisítése, fahulladék hasznosítása pl. tüzelőként legyen! (multiplikációs hatás, szemléletformálás)
környezetvédelmi szabályzat	
közlekedés, szállítványozás	útvonalak optimalizálása, egyirányú üresjáratok csökkentése, jobb kihasználása, modernebb gépjárművek, szénlábnyom csökkentés, dolgozói járat, gázolaj-takarékossági programok
rendezvényszervezés	környezetbarát rendezvények, fenntartható étterem

Forrás: Saját szerkesztés

Valószínűsíthetően azért, mert a mentorálti körben viszonylag sok volt a szolgáltató cég, illetve az irodai dolgozó, a green mentoring program mentoráltjai főleg a zöld iroda kérdéseket ragadták meg. Feltehetőleg ez volt a legkézenfekvőbb, az általuk leginkább látott és kezelhető probléma. Ezeken a területeken több változtatást is kezdeményeztek mentoráltjaink, akik beszámolóikban sikerkritériumként kiemelték a vezetői attitűd, a szemléletváltás és az elköteleződés fontosságát.

Ha ezen vállalatok tulajdonosát, vezetőjét mentoráltuk volna, akkor valószínűleg még mélyebb változásokat sikerült volna elérni. Azt láttuk, hogy akkor sikerült megfelelő támogatottságot és elkötelezett cselekvőt szerezni „jó ügyeknek”, ha az érintettek számára világossá vált, hogy milyen pozitív hozadéka van a változtatásnak saját maguk, a vállalat és a környezet számára, és hogy ők maguk milyen aktív felelősséggel bírnak ebben.

Mintánk nem reprezentatív, ugyanakkor érdekességként megemlítenénk, hogy a céges gyakorlatokat látva egészen különböző dimenziókkal talákoztunk egy-egy szektoron belül is, melyek egészen más eszközöket és megközelítést igényelnek. Néhány példa:

1. *szolgáltató szektor:*

- Egy multinacionális cég SSC leányvállalatánál dolgozói kezdeményezésre az újrahasznosított papír kiváltása papírmentes folyamatokra a következő fenntarthatósági cél, a vezetés teljes támogatása mellett.
- Egy kis hazai könyvelő iroda egyik munkatársa kezdeményezésére szeretne fenntarthatóbban működni, és környezetvédelmi szabályzatot készíteni, amely egyszerre szolgál jó példaként és egyedi versenyelőnyként is partnerei számára. A vezetőség nem szánta még rá magát erre a lépésre.
- Egy hazai, családi szálloda menedzsmentje belátta, hogy nem szabad a hotel üzemeltetési költségeit fixnek elfogadni, mindig van út az energiatakarékosság és a költségek csökkentése felé. A vezetőség a környezeti projekt első sikerein felbátorodva a megújuló energiaforrások használatában gondolkodik, és keresi a megfelelő pályázati lehetőségeket, valamint pályázik a Magyar Szállodák és Éttermek szövetsége által indított „Zöld szálloda” díjra is.
- Egy hazai autószervíznél először azt szeretné a mentoráltunk elérni, hogy a dolgozók ne vigyék haza télen eltüzelni a fém és műanyag hulladékot. A vezetőség ellenérdekelt, mivel nem tud több bért fizetni, így a lenyúlások fölött szemet hunyva hozzájárul a dolgozói elégedettséghez, miközben nem neki kell a hulladék elszállításáért fizetni.
- Egy budapesti labdarúgó klub tagja a stadion napelemekkel való felszerelése mellett a meccsek utáni szelektív hulladékgyűjtést tervezi, valamint amerikai mintára előírná a beszállítók számára, hogy csak komposztálható termékeket és csomagolást árúsihatnak.
- Több étterem, vendéglátóhely is célként tűzte ki az újrahasznosított poharak használatát, valamint a megmaradt ételek karitatív célra való átadását.

2. *termelés:*

- Egy magyar állami mammutcég jogutódjaként tevékenykedő ipari termelő vállalatnál az ott dolgozó alkalmazott szerint (bár nincs teljes rálátása az üzemi folyamatokra) nincs pénz az üzemek energetikai korszerűsítésére, ezért kényszerűségből megáll az irodai energiatakarékosság tervezésénél, ami a vezetőség körében süket fülekre talál.
- Egy hazai, dinamikusan növekvő sütőipari cég tulajdonosa komplex rövid – és hosszútávú terveket sző és valósít meg a dolgozók bevonásával és a motiválásával az iroda, a termelés, és a szállítmányozás zöldítésére.

- Egy fékrendszereket gyártó és tesztelő autóiipari beszállító a kötelező tesztjártain jogszabályi megfeleléség esetén többtonnás betontömbök helyett karitatív szállít-mányt szállíthatna mentoráltunk javaslata alapján.
- Egy ipari festékek értékesítésével foglalkozó családi vállalkozás rövidebb távú kör-nyezetvédelmi céljai mellett egy intelligens, zöld szórástechnikai oktatóközpontot szeretne létrehozni, amelyen a termékeiket felhasználóknak tanítanak meg, hogyan lehet a tevékenységet a lehető legkörnyezetbarátabban végezni.

Mentoráltjaink több ízben említették valamilyen iparági kiválósági elismerést, sőt tapasztala-tunk szerint előfordult a mentorált vállalkozásoknál, hogy egy iparági kiválósági díj szem-pontrendszer alapján hajtották végre a zöldítéseket. Például a Zöld szálloda cím elnyerésé-hez a szállodákra vonatkozó környezetvédelmi törvényeket ismerni kell, és be is kell tartani. (pl.: zaj- és rezgésvédelem, ivóvíz, szennyvíz tekintetében). Továbbá a szállodának rendel-keznie kell környezetvédelmi szabályzattal, és a környezetvédelmi hatóságoknak időben el kell küldeni a bevallásokat. A pályázathoz elengedhetetlen, hogy a szálláshely csatolja szén-lábnyom-számítását, szelektíven gyűjtse a hulladékot, és rendelkezzen például zsírfogóval. Többnyire azt tapasztaltuk, hogy ezek a díjak inkább eszközként, mint célként jelennek meg a fenntarthatóság felé, szempontrendszerük egyszerre szolgál támpontként és checklistként a vállalkozások számára. Korábbi kutatásaink (GYŐRI, 2012, GYŐRI-ÓCSAI 2014) szerint kis- és középvállalkozások esetén hasonlóan működnek az olyan nemzetközi szabványok is, mint az ISO 14001: mivel évenkénti díjuk magas, ha fenntartásukat nem motiválja például egy beszállítói szerződés megtartása, akkor látszólag megszüntetik őket, de továbbra is sor-vezetőként szolgálnak a vállalati működéshez.

KÖVETKEZTETÉSEK

A projekt során több korábbi tapasztalatunk, kutatási eredményünk megerősítést nyert. Ki-tűnt, hogy a vállalatok nem zárkoznak el mereven a zöldítési kísérletektől, azonban motiváló tényező, ha a zöldítés viszonylag gyorsan és pénzügyi értelemben is megtérül (COHEN & WARWICK, 2006, KÖVET, 2002-2017, HOLLIDAY et al, 2002). A zöld iroda, mint köny-nyebb, kezdő lépés túlsúlya is tetten érhető volt (POVODÖR, 2013), ami részben a men-torálti kör pozíciójából is fakadt. A mentoráltak a programok sikertényezőiként az aktív fe-lelősség megérzését, a támogató vezetés és a szemléletváltás, edukáció szerepét hangsúlyoz-ták. Azt is megtapasztalhattuk, hogy az emberek még ma is meglepődnek, ha a környezet-szennyezés hatásairól, következményeiről hallanak és sajnos hasonló a helyzet a lehetséges megoldásokkal is: a fenntarthatóság és a fenntarthatatlanság mikro szinten nehezen megra-gadható, családi vagy vállalati gyakorlatra csak részlegesen lefordítható (IÓTH, 2003).

Mégis, szükséges – ha nem is elégséges – hogy mindenki a saját feladat- és felelősségi körében próbáljon saját érdekén túl a környezeti hatásokra és mások igényeire is tekintettel lenni. A fenntarthatóság mindenki felelőssége, de ez a felelősség arányos a hatalmunkkal, hatásokkal.

A vállalatok többet tehetnek, mint az egyének, a vezetők példája többekhez elér, a fogyasztók szervezett csoportjai együtt nagyobb hatást tudnak kifejteni, a nemzeti és nemzetközi szervezetek pedig össze tudják szervezni az egyes törekvéseket, irányt mutatva és sinergiákat teremtvé.

Az olyan oktatási programok, mint a Green Mentor, éppen a fenti célokat szolgálják. Ha kis lépésekben is, de az ilyen és hasonló eszköztárak hatnak: egyre több emberhez és vállalathoz juttatják el a környezetvédelem ügyét, eszméjét és a lehetséges zöldítési javaslatokat, gyakorlati eszközöket. Ez a környezeti nevelés lényege. Mentorprogramunk tapasztalása szerint a vállalati hierarchia bármely fokán sikerülhet tevélegesen változtatásokat kezdeményezni, és akár lokális akciókkal ösztönözni a szélesebb közösséget cselekvésre. A green mentoring folyamat és a Green Mentor Eszköztár eszközeinek használata segíti a problémák és megoldási javaslatok strukturált végiggondolását és elkötelezett szövetségesek megnyerését.

HIVATKOZOTT FORRÁSOK

Anderson, R. 1999. Mid-Course Correction: Toward a Sustainable Enterprise: The Interface Model. Peregrinzilla Press

Berk, R. A., Berg, J., Mortimer, R., Walton-Moss, B. és Yeo, T. P. 2005. Measuring the effectiveness of faculty mentoring relationships. *Academic Medicine*, 80, 66–71. <https://doi.org/10.1097/00001888-200501000-00017>

Borger, R. & Seaborne, A. E. M. 1966. The psychology of learning, Middlesex, Penguin. <https://doi.org/10.2307/1503061>

Boud, D. & Garrick, J. 1999. Understanding learning at work, Taylor & Francis US. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140391013>

Cerantola, N., 2013. Ecocanvas & Lifecycle Ecocanvas, Ecologing

Cohen, B. – Warwick, M. 2006. Values-driven Business – How to Change the World, Make Money, and Have Fun. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco

Csurora, M. & Kerekes, S. 2004. A környezetbarát vállalatirányítás eszközei. KJK Kerszöv, Budapest

Esty, D. & Winston, A. 2009. Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage, John Wiley & Sons <https://doi.org/10.5860/choice.44-3366>

Fodor G. et al. (2011): Környezeti nevelés Magyarországon, BME, Budapest

Győri, Zs. 2012. Corporate Social Responsibility and Beyond: The history and future of CSR ISBN-10: 3848493195, ISBN-13: 978-3848493197, LAP LAMBERT Academic Publishing

Győri, Zs. & Ócsai, A. 2014. Ecologically-oriented enterprises in Hungary, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Special Issue on: "Spirituality and Sustainability", Vol.10, No.1, p 52-65. <https://doi.org/10.1504/wremsd.2014.058053>

Győri, Zs. 2016. Van-e üzleti szerepe a keresztény értékeknek a gazdasági válság alatt és után? *Közgazdaság*, 11. 4. november, 109-123. o.

- Havas P. 2009. A fenntarthatóság pedagógiai elemei, Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, <http://www.ofi.hu/tudastar/fenntarthatosag>
- Holliday, C. O. & Schmidheiny, S. & Watts, P. 2002. Walking the Talk - The Business Case for Sustainable Development. Greenleaf Publishing, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco
- Kerekes, S. & Wetzker, K. 2007. Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció, Harvard Business Manager, IX. évf. 4. szám, április, 36-47. o.
- KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért 2002-2017. Ablakon Bedobott Pénz esettanulmány-kötetek. Budapest
- Lehoczky J. (1999): Iskola a természetben avagy a környezeti nevelés gyakorlata. Budapest, Raabe Klett Könyvkiadó
- Lükő I. (2003): Környezetpedagógia. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest McDonough, W. & Braungart, M. 2010. Cradle to cradle: Remaking the way we make things, MacMillan
- Magyarország Kormánya (2012): Nemzeti Alaptanterv, NAT, Magyar Közlöny
- Megginson, D. & Clutterbuck, D. 2005. Techniques for Coaching and Mentoring, Butterworth – Heinemann <https://doi.org/10.1108/dlo.2006.08120bae.001>
- Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács 2012. A fenntarthatóság felé való átmenet nemzeti koncepciója, Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012-2024
- O'Neil, I. & Ucbasaran, D. 2016. Balancing “what matters to me” with “what matters to them”: Exploring the legitimation process of environmental entrepreneurs. Journal of Business Venturing, 31, 133–152. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.12.001>
- Parry, S. N. 2012. Environmental Responsibility in Micro-Enterprises: Exploring the Relationship between Disclosure and Practice, in Sarah Underwood, Richard Blundel, Fergus Lyon, Anja Schaefer (ed.) Social and Sustainable Enterprise: Changing the Nature of Business (Contemporary Issues in Entrepreneurship Research, Volume 2) Emerald Group Publishing Limited, pp. 97 – 117. [https://doi.org/10.1108/s2040-7246\(2012\)00000002009](https://doi.org/10.1108/s2040-7246(2012)00000002009)
- Povodör, A. (ed.) 2013. Európai Zöld Iroda Kézikönyv. KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért
- Schróth Ágnes (ed.) (2004): Környezeti nevelés a középiskolában. Trefort Kiadó, Budapest
- The Green Mentor Toolkit 2016. <http://greenmentor-project.eu/open-educational-resources>
- Tóth, G. 2003. Vállalatok környezeti érdemrendje - A vállalati fenntarthatóság minősítéséről és ennek nehézségeiről, Kovász, VII. évfolyam, 1-2. szám, Tavasz – Nyár, 5-26. o.
- Vásárhelyi T. – Victor A. (ed.) (1998): Nemzeti Környezeti Nevelési Stratégia. Magyar Környezeti Nevelési Egyesület, Budapest
- Vásárhelyi T. – Victor A. (ed.) (2003): Nemzeti Környezeti Nevelési Stratégia. Magyar Környezeti Nevelési Egyesület, Budapest
- Vásárhelyi J. (ed.) 2010. Nemzeti Környezeti Nevelési Stratégia. Magyar Környezeti Nevelési Egyesület, Budapest
- Winter, G. 1988. Business and the environment; a handbook of industrial ecology with 22 checklists for practical use and a concrete example of the integrated system of environmentalist business management (the Winter Model), London, McGraw-Hill